



Research Paper

Relationship between spiritual leadership with job proactive behavior of physical education experts of education departments with mediating role of psychological safety

Hadi Taghizadeh¹, Nasser Bai², Akram Esfahani Nia³, Saeid Ghorbani⁴

1. PhD Student in Sports Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.
2. Assistant Professor in Department of Physical Education and Sport Science, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
3. Assistant Professor of Department of Physical Education and Sport Science, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.
4. Assistant Professor of Department of Physical Education and Sport Science, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Received: 28 December 2021

Accepted: 10 April 2022

Abstract

Objective: The main purpose of this research was to determine the relationship between spiritual leadership with job proactive behavior of physical education experts of education departments with the mediating role of psychological safety.

Methodology: The present study is a descriptive correlational that was conducted in the field and its statistical population included all physical education experts of the Iran's education departments (1141 people) that 288 experts were selected as a statistical sample. Three standard questionnaires of Fry et al (2005) Spiritual Leadership, Edmondson & Lee (2014) Psychological Safety and of Parker et al (2008) Job Proactive Behavior were used to collect research data. The research data were analyzed in two parts of descriptive and inferential.

Results: The results showed a positive and significant relationship between spiritual leadership and psychological safety. Also, a positive and significant relationship was observed between spiritual leadership and job proactive behavior of physical education experts. Another part of the research results showed that there is a positive and significant relationship between psychological safety and job proactive behavior of experts. Finally, the results showed that the relationship between spiritual leadership and job proactive behavior of physical education experts with the mediating role of psychological safety is positive and significant.

Conclusion: According to the research results, it can be concluded that using spiritual leadership by managers can increase the perception of psychological safety and job proactive behavior in physical education experts in education departments.

Keywords: Intrinsic Motivation, Shared Values, Feedback, Extra-Role Behaviors, Learning.

To cite this article:

Taghizadeh H, Bai N, Esfahani Nia A, Ghorbani S. The relationship between spiritual leadership with job proactive behavior of physical education experts of education departments with the mediating role of psychological safety. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2023; 10(1):1-19. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11514.2423>

Corresponding Author: **Naser Bai**

E-mail: nasser_bay@yahoo.com



Extended Abstract

Summary

The purpose of the present research work was to study the relationship between the spiritual leadership with job proactive behavior of physical education experts of education departments with the mediating role of psychological safety. The present work was descriptive correlational that was conducted in the field, and its statistical population included all the physical education experts of the Iran's education departments; 288 experts were selected as a statistical sample. Three standard questionnaires of spiritual leadership, psychological safety, and job proactive behavior were used to collect the research data. The research data was analyzed in two parts of descriptive and inferential. The results showed a positive and significant relationship between spiritual leadership and psychological safety. Also a positive and significant relationship was observed between spiritual leadership and job proactive behavior of physical education experts. Another part of the research results showed that there was a positive and significant relationship between psychological safety and job proactive behavior of experts. Finally, the results showed that the relationship between spiritual leadership and job proactive behavior of physical education experts with the mediating role of psychological safety was positive and significant. Using spiritual leadership by the managers can increase the perception of psychological safety and job proactive behavior in physical education experts in education departments.

Introduction

Leaders are expected to create a spiritual environment within organizations; therefore, the term spiritual leadership has become one of the most widely used leadership methods in the organizational literature (1). This way of leadership not only focuses on the formation of a common vision between leaders and followers, but also considers spiritual principles as an integral part of leadership and uses them to shape the work behaviors of employees (2). Spiritual leaders try to satisfy the internal needs of employees by creating a spiritual work environment that fits human values and increase the quality of existing relationships in the organization; therefore, to achieve such goals, spiritual leaders try to create a work environment with high levels of psychological safety (3). Also spiritual leaders create a supportive environment within the organization. An environment where employees can gain more job autonomy, create more interactions with their managers and colleagues, have more opportunities to present their opinions and suggestions, implement new work methods, and add to their work experiences (4). The existence of such a supportive environment in the organization can shape behaviors such as proactive job behavior (3). Previous studies have shown that the leadership style of managers can provide the necessary background for the development of proactive job behavior of employees (5, 6). However, there is no consensus on what kind of leadership is more effective in this regard, and what factors and actions managers can take into account and implement as organizational leaders to provide a suitable platform for increasing the career proactive of their employees.

Methodology and Approach

The present work was descriptive correlational that was conducted in the field and its statistical population including all physical education experts of the Iran's education departments (1141 people); 288 experts were selected as a statistical sample. Three standard questionnaires of Fry *et al.* (2005) spiritual leadership, Edmondson and Lee (2014) psychological safety, and of Parker *et al.* (2008) job proactive behavior were used to collect the research data. The research data was analyzed in the two parts of descriptive and inferential.

Results and Conclusion

The results showed a positive and significant relationship between spiritual leadership and psychological safety. Also a positive and significant relationship was observed between spiritual leadership and job proactive behavior of physical education experts. Another part of the research results showed that there was a positive and significant relationship between psychological safety and job proactive behavior of experts. Finally, the results showed that the relationship between spiritual leadership and job proactive behavior of physical education experts with the mediating role of psychological safety was positive and significant. According to the research results, it can be concluded that using spiritual leadership by managers can increase the perception



of psychological safety and job proactive behavior in physical education experts in education departments.

Ethical Considerations: In this research work, the participation of the subjects to complete the questionnaires was completely optional. In order to protect the rights of the subjects, they were assured about the information obtained from the data analysis that this information would be confidential and the non-identification of the individuals was also guaranteed. Also the principles of scientific trustworthiness regarding the used sources were observed.

Funding: This research work had no financial sponsor, and had not used the financial resources of any organization.

Authors' Contributions: All the authors of this article have actively participated from the beginning of the research work to the writing of the article.

Conflicts of interest: There was no conflict of interest in this research work.

Acknowledgments: The authors are grateful to all the people who collaborated in this research work.

References

1. Hunsaker WD. Spiritual leadership and work–family conflict: Mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*. 2021;50(1):143-58.
2. Milliman J, Gatling A, Kim JS. The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018;35:56-65.
3. Chen S, Jiang W, Zhang G, Chu F. Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers Psychology*. 2019;10:1-10.
4. Haque MJ, Nawaz MZ, Shaikh HA, Tariq MZ. Spiritual leadership and unit productivity: Does psychological need mediate the relationship between spiritual leadership and unit productivity? *Public Integrity*. 2021:DOI: 10.1080/10999922.2021.1957271.
5. Grant AM, Ashford SJ. The dynamics of proactivity at work: Lessons from feedback-seeking and organizational citizenship behavior research. *Research in Organizational Behavior*. 2008;28:3-34.
6. Bilal M, Chaudhry S, Amber H, Shahid M, Aslam S, Shahzad K. Entrepreneurial leadership and employees' proactive behavior: Fortifying self-determination theory. *Journal of Open Innovation: Technology, Marketing and Complexity*. 2021;7:1-15.





مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش با نقش میانجی ایمنی روانشناختی

هادی تقی‌زاده^۱، ناصر بای^۲، اکرم اصفهانی‌نیا^۳، سعید قربانی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران
۲. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران
۳. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران
۴. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۱

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش، تعیین رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش با نقش میانجی ایمنی روانشناختی بود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت میدانی انجام شد و جامعه آماری آن شامل کلیه کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش کشور (۱۱۴۱ نفر) بود که ۲۸۸ کارشناس به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری معنوی فرای و همکاران (۲۰۰۵)، ایمنی روانشناختی ادموندسن و لی (۲۰۱۴) و رفتار پویای شغلی پارکر و همکاران (۲۰۰۸) جهت گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام شد. **یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری معنوی و ایمنی روانشناختی بود؛ همچنین بین رهبری معنوی و رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید. بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد، رابطه مثبت و معنی‌داری بین ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی کارشناسان وجود دارد. در نهایت، نتایج نشان داد، رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روانشناختی، مثبت و معنی‌داری است. **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد، استفاده مدیران از شیوه رهبری معنوی می‌تواند موجب افزایش ادراک ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی در کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش گردد. **واژه‌های کلیدی:** انگیزش درونی، ارزش‌های مشترک، بازخورد، رفتارهای فرانقشی، یادگیری.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

تقی‌زاده، هادی؛ اصفهانی‌نیا، اکرم؛ ناصر، بای و قربانی، سعید. (۱۴۰۱). رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش با نقش میانجی ایمنی روانشناختی. مدیریت منابع انسانی در

ورزش، ۱۰(۱)، ۱۹-۱. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11514.2423>

نویسنده مسئول: ناصر بای

E - mail: nasser_bay@yahoo.com



Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

مقدمه

امروزه همگام با ایجاد تغییرات گسترده و افزایش عدم اطمینان در محیط کسب و کار سازمان‌ها و همچنین مواجه شدن آن‌ها با چالش‌های جدید، انتظار از رهبران برای نقش آفرینی بیشتر در تحولات سازمان‌ها افزایش یافته است (۱). در چنین شرایطی، از رهبران انتظار می‌رود تا برای ایجاد چشم‌انداز سازمانی جامع و روشن تلاش کنند، زمینه لازم برای شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مطلوب را فراهم سازند، بستر مناسب برای رشد و توسعه کارکنان را ایجاد نمایند و با الهام بخشیدن به کارکنان انگیزه درونی آن‌ها را برای مشارکت بیشتر در تغییرات سازمان و کسب موفقیت بیشتر شغلی افزایش دهند (۲). به دلیل آن‌که رهبران نقش برجسته‌ای در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کنند، مهم است که آن‌ها بتوانند نیروی انسانی پرانرژی و توانمندی را در درون سازمان خود برای مقابله با مسائل و وظایف مختلف پرورش دهند (۳). از سوی دیگر، از آن‌جا که رهبران سازمان‌ها با همکاری پیروان خود یعنی کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان خود تلاش می‌کنند، نیاز است تا رهبران نیازهای ذاتی و شغلی کارکنان خود را تشخیص داده و اقدامات مناسبی برای برآورده نمودن این نیازها انجام دهند (۴)؛ همچنین در سال‌های اخیر انتظار از رهبران برای ایجاد یک محیط معنوی در درون سازمان‌ها افزایش یافته است؛ از این‌رو، اصطلاح رهبری معنوی به یکی از پرکاربردترین شیوه‌های رهبری در ادبیات سازمانی تبدیل شده است (۵). نظریه رهبری معنوی برگرفته از مدل انگیزش درونی است. انگیزه درونی به تمایل ذاتی انسان به جستجوی چالش‌های جدید و کسب تجربیات نو اشاره دارد که نشان دهنده گرایش انسان به یادگیری و خلاقیت است. رهبری معنوی ترکیبی از نگرش‌ها، رفتارها و ارزش‌ها است که هدف آن برآوردن نیازهای معنوی رهبران و زیردستان از طریق فرایند انگیزش درونی است (۶). در این شکل از رهبری، تعامل بین رهبران و پیروان موجب ایجاد بینش و بصیرت مشترک، عشق مبتنی بر نوع دوستی، تعهد، ایمان و امید می‌شود که این عوامل می‌توانند به افزایش رفاه معنوی طرفین کمک نمایند (۷)؛ همچنین رهبران معنوی تلاش می‌کنند تا از طریق ایجاد یکپارچگی، انسان‌گرایی، اخلاق و احترام، نیازهای روحی کارکنان را برآورده نمایند، احساس وابستگی کارکنان به کار خود را افزایش دهند، باورهای معنوی محکمی در بین کارکنان ایجاد نمایند و توانایی آن‌ها را برای مقابله با شکست‌ها تقویت کنند (۸). در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری، این شیوه از رهبری نه تنها بر شکل‌گیری چشم‌انداز مشترک بین رهبران و پیروان تمرکز می‌شود، بلکه اصول معنوی را به عنوان یک جزء جدایی‌ناپذیر رهبری در نظر گرفته و از آن‌ها برای شکل دادن رفتارهای شغلی کارکنان استفاده می‌کند (۹). نتایج برخی تحقیقات انجام شده در این خصوص نیز نشان داده‌اند که توسعه معنویت در محیط کار می‌تواند پیامدهای مثبتی مانند افزایش اثربخشی سازمانی را به همراه داشته باشد (۱۰).

همچنین نتایج بسیاری از تحقیقات انجام شده در خصوص شیوه‌های رهبری نشان داده‌اند که رهبران نقش مهمی در ایجاد تغییرات محیط و جو درون سازمان‌ها ایفا می‌کنند (۱۱، ۱۲) و در این بین نقش رهبران معنوی در شکل‌گیری جو درون سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چرا که رهبران معنوی تلاش می‌کنند تا با ایجاد یک محیط کاری معنوی متناسب با ارزش‌های انسانی نیازهای درونی کارکنان را برآورده نمایند، کیفیت روابط موجود در سازمان را افزایش دهند و اعتقادات و باورهای شخصی کارکنان را به ارزش‌های سازمان پیوند دهند؛ لذا برای دستیابی به چنین اهدافی، رهبران معنوی می‌کوشند تا یک محیط کاری با سطوح بالایی از ایمنی روانشناختی را ایجاد نمایند (۱۳). ایمنی روانشناختی عاملی موثر بر رشد و شکوفایی کارکنان در محیط کار خود می‌باشد (۱۴)؛ همچنین ایمنی روانشناختی در محیط کار نشان دهنده فضایی است که در آن اعتماد مشترک بین کارکنان در سطوح فردی، تیمی و سازمانی شکل گرفته و کارکنان می‌توانند بدون ترس از بازخواست شدن یا تنبیه شدن عقاید، افکار و نظرات خود را بیان کنند (۱۵). هوانگ و جیانگ^۱ (۲۰۱۲) ایمنی روانشناختی را به عنوان یک حالت شناختی در نظر می‌گیرند که می‌تواند فرایندهای یادگیری، تغییرات سازمانی و مشارکت فعالانه کارکنان در موضوعات کاری را تسهیل نماید (۱۶). به گفته نومن^۲ و همکاران (۲۰۱۷) جو ایمنی روانشناختی نشان

1. Huang and Jiang
2. Newman



دهنده محیطی است که در آن افراد از خطرات و پیامدهای منفی مرتبط با پیشنهاد راه‌حل‌های جدید، به چالش کشیدن وضعیت موجود و رفتار نوآورانه نگران نیستند (۱۷). اگر کارکنان از امنیت روانی بالایی برخوردار باشند، این اطمینان در آن‌ها ایجاد خواهد شد که شرایط کاری و تعاملات بین فردی محیط کار تهدیدکننده نیستند که این امر می‌تواند اعتماد کارکنان به همکاران و مدیران خود را افزایش داده (۱۸) و پیامدهای شغلی مثبتی مانند تمایل به تسهیم دانش (۱۹)، تقویت هویت سازمانی (۲۰)، افزایش یادگیری شغلی (۲۱)، توسعه رفتار پویای شغلی (۲۲)، افزایش سلامت ذهنی (۲۳) و بهبود نوآوری و عملکرد شغلی (۲۴) را در کارکنان به همراه داشته باشد. نتایج بسیاری از تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده‌اند که تصمیمات و اقدامات رهبران نقش مهمی در شکل‌گیری ادراک کارکنان از جو ایمنی روانشناختی محیط کاری خود ایفا می‌نمایند (۱۴) و نقش میانجی جو ایمنی روانشناختی در ارتباط بین انواع شیوه‌های رهبری و سایر متغیرهای فردی و سازمانی به اثبات رسیده است (۲۰).

از سوی دیگر، به دلیل اهمیت شیوه رهبری مدیران از جمله شیوه رهبری معنوی در شکل‌گیری رفتارهای شغلی مثبت کارکنان بسیار مورد توجه قرار گرفته است (۲۵ و ۲۶). رهبران معنوی تلاش می‌کنند تا با در نظر گرفتن انگیزه درونی کارکنان، تعاملات اجتماعی درون سازمان را تقویت نموده و از طریق فرایندهای مشارکتی، ارزش‌های مشترکی را با کارکنان ایجاد نموده و آنان را به این ارزش‌ها متعهد نمایند (۲۷)؛ همچنین رهبران معنوی ایجاد کننده محیطی حمایتی در درون سازمان هستند؛ محیطی که در آن کارکنان می‌توانند استقلال شغلی بیشتری را کسب کنند، تعاملات بیشتری را با مدیران و همکاران خود ایجاد نمایند، از طریق برنامه‌های توانمندسازی بیشتر در فرایندهای یادگیری درگیر شوند، فرصت‌های بیشتری برای ارائه نظرات و پیشنهادات خود داشته باشند، روش‌های کاری جدیدی را اجرا نموده و به تجربیات شغلی خود بیفزایند (۲۸). وجود چنین محیطی حمایتی در سازمان می‌تواند شکل دهنده رفتارهایی مانند رفتار پویای شغلی باشد (۱۳). رفتار پویای شغلی، رفتاری آینده‌نگرانه و تغییر محور است که آغاز کننده آن کارکنان هستند و آن‌ها بدون گرفتن دستور از مدیران خود، تغییراتی را متناسب با نیازهای شغلی خود در فرایندهای کاری ایجاد می‌کنند تا به عملکرد شغلی بهتری دست یابند (۲۹). به گفته گرت و اشفورد^۱ (۲۰۰۸) رفتار پویا، رفتاری فرانقشی است که در آن کارکنان تلاش می‌کنند تا با انجام پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و تلاش مضاعف، میزان اثرگذاری و نقش‌آفرینی خود را در محیط کار افزایش داده و تغییرات شغلی را متناسب با خواسته‌های خود انجام دهند که این امر می‌تواند با ارضاء نیازهای درونی کارکنان، میزان تعهد و وفاداری آن‌ها به شغل خود را افزایش دهد (۳۰). ژانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۶) نیز معتقد هستند که توسعه رفتار پویای شغلی موجب می‌شود تا انگیزه کارکنان برای به دست آوردن بازخورد از منابع مختلف در خصوص نقاط قوت و ضعف عملکرد خود افزایش یابد، تمایل آن‌ها برای حل مشکلات کاری از طریق ارائه روش‌های جدید بیشتر شود، فرصت‌های بیشتری را برای پیشرفت خود شناسایی کرده و یا ایجاد نمایند و با توسعه دانش، قابلیت‌ها و مهارت‌های شغلی، توانایی خود را برای تطبیق با شرایط کاری مختلف افزایش دهند (۳۱). نتایج تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده‌اند که رفتار پویای شغلی کارکنان می‌تواند پیامدهای شغلی و سازمانی مثبتی مانند افزایش تعهد و رضایت شغلی (۳۲)، افزایش موفقیت شغلی (۳۳)، توسعه رفاه شغلی (۳۴) و بهبود نوآوری سازمانی (۳۵) را به همراه داشته باشد.

به دلیل اهمیت رفتار پویای شغلی کارکنان در موفقیت سازمان‌ها، تحقیقات بسیاری تلاش کرده‌اند، اثر شیوه‌های مختلف رهبری بر این رفتار مثبت شغلی کارکنان را با نقش میانجی متغیرهای مختلف مورد بررسی قرار دهند. هیو^۳ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل با نقش میانجی سرمایه روانشناختی و نقش تعدیل‌کننده دلسوزی در محیط کار رابطه‌ای مثبت با رفتار پویای شغلی کارکنان دارد (۳۶). نتایج پژوهش لو و ژانگ^۴ (۲۰۱۸) نشان داد که رهبران خدمت‌گزار بر اساس نظریه خود تعیین‌گری با دادن استقلال شغلی، القاء خودکارآمدی و تبادل رهبر - عضو موجب افزایش رفتار پویای شغلی کارکنان در سطح فردی و تیمی

1. Grant and Ashford

2. Zhang

3. Hu

4. Luo and Zheng



می‌شوند (۳۷). جاوید^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی که نمونه آن شامل ۲۷۸ نفر از کارکنان شرکت‌های خدماتی در لاهور پاکستان بود به این نتیجه رسیدند که رهبری تبادلی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی اثری مثبت بر رفتار پویای شغلی کارکنان دارد (۳۸). مصطفی و ال‌مطلب^۲ (۲۰۱۹) با انجام پژوهشی بر روی پرستاران مصری به این نتیجه رسیدند که شیوه رهبری خدمت‌گزار مدیران با نقش میانجی تبادل رهبر - عضو اثری مثبت و معنی‌دار بر رفتار پویای شغلی پرستاران دارد (۳۹). نتیجه مطالعه بلال^۳ و همکاران (۲۰۲۱) که نمونه آن شامل ۴۲۰ نفر از کارکنان کسب و کارهای کوچک در کشور پاکستان بود نشان داد، شیوه رهبری کارآفرینانه با کاهش عدم اطمینان شغلی موجب افزایش رفتار پویای شغلی کارکنان می‌شود (۴۰). با وجود آن که متغیرهای میانجی بسیاری در ارتباط بین شیوه‌های مختلف رهبری و رفتار پویای شغلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما با این وجود، این که کدام شیوه رهبری با چه متغیر میانجی اثر بیشتری بر روی رفتار پویای شغلی کارکنان دارد موضوعی است که نیاز به تحقیقات بیشتری دارد.

امروزه همانند سایر سازمان‌ها، تغییرات مداوم به یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های آموزشی تبدیل شده است. در چنین شرایطی، از معلمان و کارکنان شاغل در چنین محیط‌هایی انتظار می‌رود تا با پذیرش بینش نو در حرفه خود، قبول کردن مسئولیت‌های جدید و تغییر فرایندهای کاری به طور فعالانه، خود را با تغییرات موجود تطبیق دهند (۴۱). بخش کارشناسی تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش که مسئولیت برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های فعالیت‌های بدنی نظام آموزش و پرورش را بر عهده دارد (۴۲) نیز از این امر مستثنی نبوده و این بخش همواره با تغییرات و چالش‌های بسیاری مواجه است. ابلاغ برنامه‌های متفاوت از سوی وزارت آموزش و پرورش، متفاوت بودن الزامات درس تربیت‌بدنی در سطوح و پایه‌های مختلف، تغییر در نیازهای شغلی معلمان تربیت‌بدنی، تغییر در خواسته‌های دانش‌آموزان و اجرای برنامه‌های فراغتی و ورزشی برای دانش‌آموزان در سطح مدارس و خارج از آن‌ها تنها بخشی از چالش‌های شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش هستند. برای غلبه بر چالش‌های موجود و همچنین دستیابی به اهداف این بخش مهم در ادارات آموزش و پرورش، وجود کارشناسانی پویا و فعال که بتوانند پیش از بروز مشکلات کاری آن‌ها را پیش‌بینی نموده و با انجام تغییرات مختلف توانایی خود را برای انجام وظایف جدید افزایش دهند، ضروری به نظر می‌رسد؛ چرا که نتایج تحقیقات انجام شده نشان داده‌اند که توسعه رفتار پویای شغلی کارکنان یک استراتژی بسیار مفید و کاربردی برای افزایش نقش‌آفرینی کارکنان در قبال مشکلات و چالش‌های شغلی و مسئولیت‌پذیری بیشتر آنان در تغییرات شغلی و سازمانی است (۳۱ و ۳۴). با توجه به اهمیت رفتار پویا در موفقیت شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی، شناسایی عوامل موثر بر توسعه این رفتار مثبت شغلی ضروری به نظر می‌رسد که در همین راستا تقی‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی مبتنی بر یادگیری و انعطاف‌پذیری در شغل اثری مثبت بر رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش دارند (۴۲). با این وجود نقش سایر عوامل از جمله شیوه رهبری مدیران آموزش و پرورش در توسعه رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی موضوعی است که نیاز به تحقیق و بررسی دارد. یافته‌های پژوهش‌های پیشین در این زمینه نشان داده‌اند که شیوه رهبری مدیران عاملی است که می‌تواند زمینه لازم را برای توسعه رفتار پویای شغلی کارکنان فراهم سازد (۳۶، ۳۷، ۳۸ و ۴۰)؛ اما این که چه شیوه رهبری اثربخشی بیشتر در این خصوص دارد و مدیران سازمان‌ها به عنوان رهبران سازمانی با در نظر گرفتن چه عواملی و اجرای چه اقداماتی می‌توانند بستر مناسبی را برای افزایش پویایی شغلی کارکنان خود فراهم کنند توافق نظری وجود ندارد که این امر نشان دهنده خلأ علمی در زمینه پژوهش حاضر است. از سوی دیگر، بیشتر تحقیقات موجود در این زمینه در سازمان‌های غیرآموزشی از جمله صنایع نساجی (۳۸) و خدمات ارتباطی (۳۶) انجام شده‌اند و با توجه به این که ماهیت، رسالت و اهداف سازمان‌های آموزشی با چنین سازمان‌هایی متفاوت است، نیاز است تا نقش و اهمیت شیوه رهبری مدیران سازمان‌های آموزشی در شکل‌گیری رفتار پویای شغلی کارکنان خود مورد بررسی قرار گیرد؛ بنابراین با توجه به موارد ذکر شده، هدف اصلی این پژوهش، مطالعه رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش با نقش میانجی

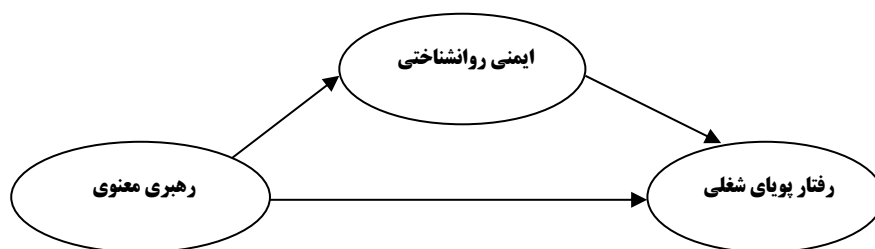
1. Javed

2. Mosfafa and El.Motalib

3. Bilal



ایمنی روانشناختی است و مدل مفهومی آن در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual model

روش شناسی

روش این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود که به شکل میدانی انجام گردید. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان تربیت‌بدنی شاغل در ادارات آموزش و پرورش شهرهای کشور به تعداد ۱۱۴۱ نفر بود. با هماهنگی انجام شده با بخش مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش و استعلام از آن‌ها در خصوص تعداد کارشناسان تربیت‌بدنی شاغل در ادارات آموزش و پرورش شهرهای کشور، حجم دقیق جامعه آماری پژوهش مشخص گردید. بر اساس فرمول کوکران (سطح معنی‌داری ۰/۰۵)، حجم نمونه ۲۸۸ کارشناس تعیین گردید و از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (کارشناسان تربیت‌بدنی مرد و کارشناسان تربیت‌بدنی زن) برای انتخاب نمونه آماری پژوهش استفاده شد. سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری معنوی فرای^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، ایمنی روانشناختی ادmondson و لی^۲ (۲۰۱۴) و رفتار پویای شغلی پارکر^۳ و همکاران (۲۰۰۸) برای گردآوری داده‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. پرسش‌نامه رهبری معنوی شامل ۱۶ گویه بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) است و میزان آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه در تحقیقات گوناگون بین ۰/۷۹ تا ۰/۹۳ گزارش شده است. فضلی (۲۰۱۶) در پژوهش خود میزان پایایی این ابزار را ۰/۹۰ گزارش نموده است (۴۳). پرسش‌نامه ایمنی روانشناختی شامل ۷ گویه است که با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) سنجیده می‌شود. دارینی (۲۰۲۱) در پژوهشی که جامعه آن شامل معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان بود، پایایی پرسش‌نامه ایمنی روانشناختی را ۰/۸۷ گزارش نموده است (۴۴). پرسش‌نامه رفتار پویای شغلی نیز شامل ۸ گویه است که با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) سنجیده می‌شود و پارکر و همکاران (۲۰۰۸) میزان آلفای کرونباخ این ابزار را ۰/۹۱ ذکر نموده‌اند. سیروس‌راد (۲۰۲۱) نیز میزان آلفای کرونباخ پرسش‌نامه را در پژوهش خود ۰/۸۶ گزارش نموده است (۴۵). به منظور اطمینان در خصوص روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در پژوهش، از نظرات و پیشنهادات ۸ متخصص مدیریت ورزشی دارای مدرک دکتری استفاده گردید و در راستای ارزیابی پایایی این پرسش‌نامه‌ها، مطالعه‌ای مقدماتی انجام شد و ۴۰ نفر از کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش استان‌های بوشهر، گلستان و سمنان پرسش‌نامه‌های بخش مقدماتی پژوهش را تکمیل نمودند که پس از تحلیل آن‌ها توسط آزمون آلفای کرونباخ، مشخص گردید که پایایی متغیرهای پژوهش یعنی رهبری معنوی، ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۷۸ و ۰/۷۷ است که این مقادیر نشان دهنده مناسب بودن ثبات درونی ابزار مورد استفاده است. پس از آن که روایی و پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش تأیید گردید، هماهنگی لازم با وزارت آموزش و پرورش انجام شد (شماره‌نامه ۲۷۰۰/۱۵۶۵۷۳/۳۱۰ به تاریخ ۹۸/۰۷/۲۳) و پرسش‌نامه‌ها در اختیار نمونه پژوهش قرار گرفت و در نهایت ۲۸۸ پرسش‌نامه سالم که توسط مشارکت کنندگان در پژوهش تکمیل شده بود مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرهای

1. Fry

2. Edmondson and Lei

3. Parker



جمعیت‌شناختی و همچنین متغیرهای پژوهش استفاده گردید. در بخش استنباطی از مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون سوبل استفاده شد. بدین منظور، نرم‌افزارهای آماری اسپس/اس‌اس^۱ نسخه ۲۲ و اسمارت پی‌ال‌اس^۲ نسخه ۳ مورد استفاده قرار گرفتند.

یافته‌ها

در بخش توصیفی، نتایج نشان داد، بیشترین درصد فراوانی در خصوص سن شرکت‌کنندگان مربوط به گروه سنی ۴۱ سال و بالاتر از آن است (۷۶ درصد)؛ همچنین نتایج نشان داد، بیشتر نمونه پژوهش دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد می‌باشند (۸۱/۹ درصد). در نهایت، نتایج نشان داد، بیشترین درصد فراوانی در خصوص جنسیت شرکت‌کنندگان مربوط به جنسیت مرد است (۶۲/۱ درصد) (جدول ۱).

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌ها به تفکیک سن، مدرک تحصیلی و جنسیت

Table 1. Frequency and percentage of frequency of subjects by age, degree and gender

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۶	۲/۱
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۳	۲۱/۹
	۴۱ سال و بالاتر	۲۱۹	۷۶
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۲۹	۱۰/۱
	کارشناسی ارشد	۲۳۶	۸۱/۹
	دانشجوی دکتری و دکتری	۲۳	۸
جنسیت	مرد	۱۷۹	۶۲/۱
	زن	۱۰۹	۳۷/۹

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای رهبری معنوی، ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی به ترتیب $۳/۵۷ \pm ۰/۷۸$ ، $۳/۴۰ \pm ۰/۷۶$ و $۳/۳۷ \pm ۰/۷۴$ است.

جدول ۲. توصیف متغیرهای پژوهش

Table 2. Description of the research variables

متغیر	آماره		
	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری معنوی	۲۸۸	۳/۵۷	۰/۷۸
ایمنی روانشناختی	۲۸۸	۳/۴۰	۰/۷۶
رفتار پویای شغلی	۲۸۸	۳/۳۷	۰/۷۴

در بخش دوم، برای بررسی کیفیت مدل پژوهش و همچنین آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس استفاده شد. برای بررسی برازش مدل پژوهش و مناسب بودن آن در روش معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس ابتدا باید برازش مدل اندازه‌گیری تحلیل شده و سپس فرضیه‌ها در قالب برازش مدل ساختاری تحلیل شوند. در راستای تحلیل مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای ارزیابی مناسب بودن میزان پایایی متغیرهای پژوهش،

1. SPSS
2. Smart PLS



شاخص‌های پایایی ترکیبی^۱، میانگین واریانس استخراج شده^۲ و بارهای عاملی^۳ استفاده می‌شوند. در همین راستا اگر مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و بارهای عاملی با شرط معنی‌دار بودن بزرگ‌تر از ۰/۵ باشند، پایایی مدل پژوهش مورد تأیید است. موارد ذکر شده جهت تحلیل برازش مدل پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است که اعداد ذکر شده در این جدول برای شاخص‌های مختلف آن نشان دهنده مطلوب بودن مدل پژوهش است. از سوی دیگر، با توجه به این‌که مقادیر پایایی ترکیبی از معیار مبنا (۰/۷) بیشتر است، بنابراین سازه‌های پژوهش از روایی همگرایی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۳. شاخص‌های بررسی پایایی گویه‌های پژوهش

Table 3. Indices of reliability assessment of research construct

گویه‌ها	سازه	بار عاملی	مقدار تی	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۱		۰/۶۰۱	۱۲/۴۳۹			
۲		۰/۷۴۹	۲۸/۹۵۲			
۳		۰/۷۳۷	۲۵/۷۷۷			
۴		۰/۷۰۵	۱۸/۵۹۹			
۵		۰/۷۹۳	۲۷/۹۹۸			
۶		۰/۷۵۹	۲۷/۱۴۹			
۷		۰/۷۸۶	۲۸/۵۹۴			
۸	رهبری	۰/۷۶۷	۲۴/۹۹۹	۰/۵۵۸	۰/۹۵۲	۰/۹۴۷
۹	معنوی	۰/۷۶۰	۲۷/۳۴۳			
۱۰		۰/۸۲۶	۳۴/۴۲۹			
۱۱		۰/۷۴۵	۲۳/۳۲۹			
۱۲		۰/۸۶۰	۴۲/۱۶۸			
۱۳		۰/۶۴۵	۱۲/۶۷۸			
۱۴		۰/۷۲۸	۲۳/۷۱۰			
۱۵		۰/۷۱۰	۲۴/۷۳۰			
۱۶		۰/۷۴۰	۲۱/۹۴۴			
۱۷		۰/۷۷۰	۲۸/۳۰۱			
۱۸		۰/۷۹۹	۳۶/۳۰۷			
۱۹		۰/۶۹۸	۲۳/۴۱۵	۰/۵۲۲	۰/۸۸۴	۰/۸۴۶
۲۰	ایمنی روانشناختی	۰/۶۳۱	۱۲/۹۶۵			
۲۱		۰/۷۳۷	۲۲/۴۳۴			
۲۲		۰/۷۱۲	۱۹/۸۷۱			
۲۳		۰/۶۹۷	۱۷/۱۸۱			
۲۴		۰/۶۷۰	۱۸/۷۱۷			
۲۵		۰/۶۵۵	۱۵/۷۲۲			
۲۶		۰/۷۹۶	۲۳/۱۶۷			
۲۷	رفتار پویای شغلی	۰/۷۷۸	۲۳/۱۳۴	۰/۵۴۸	۰/۹۰۶	۰/۸۸۱
۲۸		۰/۶۶۶	۱۳/۹۷۰			
۲۹		۰/۷۳۰	۲۴/۳۰۱			
۳۰		۰/۸۶۰	۵۰/۹۲۵			
۳۱		۰/۷۴۳	۱۸/۶۶۳			

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted
3. Factor Loadings



ضریب تعیین (R^2) که برای متغیرهای مکنون درون‌زا محاسبه می‌شوند، یکی دیگر از شاخص‌های مهم برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش است. مقادیر ۰/۶۷۰، ۰/۳۳۰ و ۰/۱۹۰ به ترتیب نشان دهنده مطلوب بودن، متوسط بودن و ضعیف بودن مدل ساختاری ترسیم شده در پی‌ال‌اس هستند. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که ضریب تعیین به دست آمده برای متغیرهای مکنون درون‌زای پژوهش یعنی ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی به ترتیب ۰/۶۲۷ و ۰/۶۸۰ است که بر این اساس می‌توان گفت، مدل ساختاری پژوهش مطلوب است.

جدول ۴. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

Table 4. Coefficient of determination of endogenous variables

متغیر	ضریب تعیین
ایمنی روانشناختی	۰/۶۲۷
رفتار پویای شغلی	۰/۶۸۰

همچنین در مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس برای بررسی مناسب بودن مدل اندازه‌گیری پژوهش شاخص دیگری به نام بررسی اعتبار اشتراک مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای بررسی این شاخص، مجموع مجذورات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون (SSO) و مجموع مجذور خطاهای پیش‌بینی برای هر بلوک متغیر مکنون (SSE) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر مثبت این شاخص، نشان دهنده کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است. با توجه به نتایج جداول ۳، ۴ و ۵ می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدل ساختاری پژوهش از کیفیت قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۵. شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های پژوهش

Table 5. Results of the survey construct cross validated communality

متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO
رهبری معنوی	۴۶۰۸	۲۴۱۵/۰۸۳	۰/۴۷۶
ایمنی روانشناختی	۲۰۱۶	۱۲۸۴/۴۷۳	۰/۳۶۳
رفتار پویای شغلی	۲۳۰۴	۱۳۹۰/۵۷۹	۰/۳۹۶

* مجموع مجذورات مشاهده‌ها برای متغیر مکنون (SSO)

* مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی برای متغیر مکنون (SSE)

* شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)

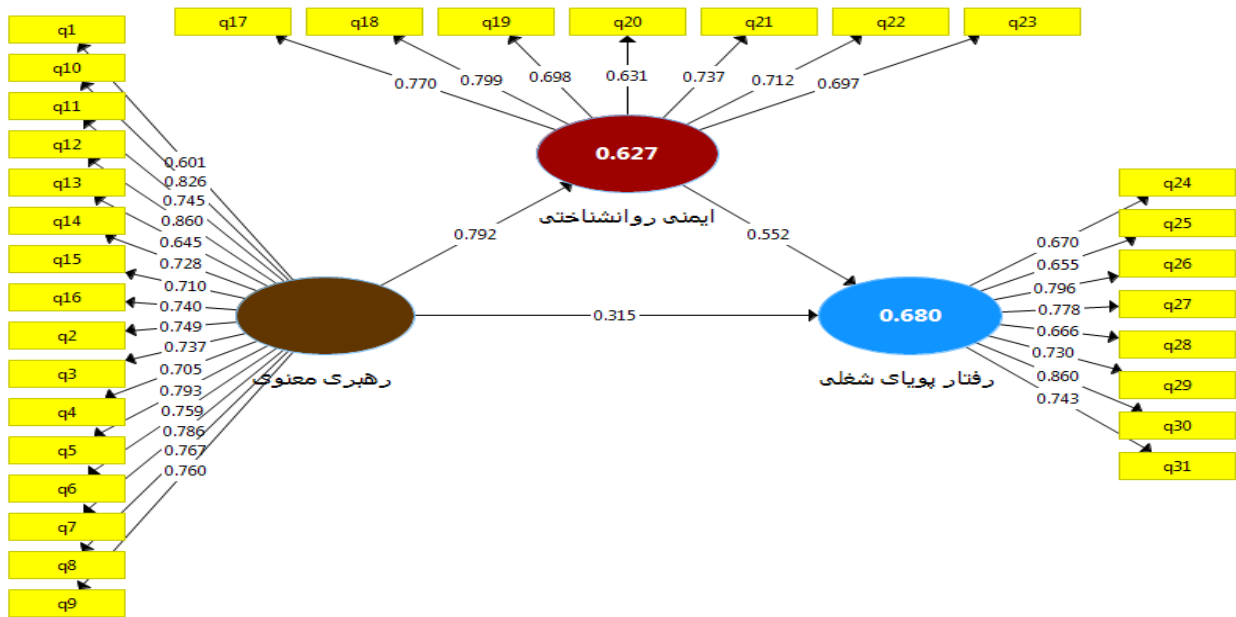
همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، نتایج پژوهش نشان دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری معنوی و ایمنی روانشناختی بود. همچنین بین رهبری معنوی و رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده گردید. بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد، رابطه مثبت و معنی‌داری بین ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی کارشناسان وجود دارد. به منظور بررسی نقش میانجی ایمنی روانشناختی از آزمون سوبل استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد، رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی با نقش میانجی ایمنی روانشناختی، مثبت و معنی‌داری است.

جدول ۶. روابط مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پژوهش

Table 6. Direct and indirect relations of research variables

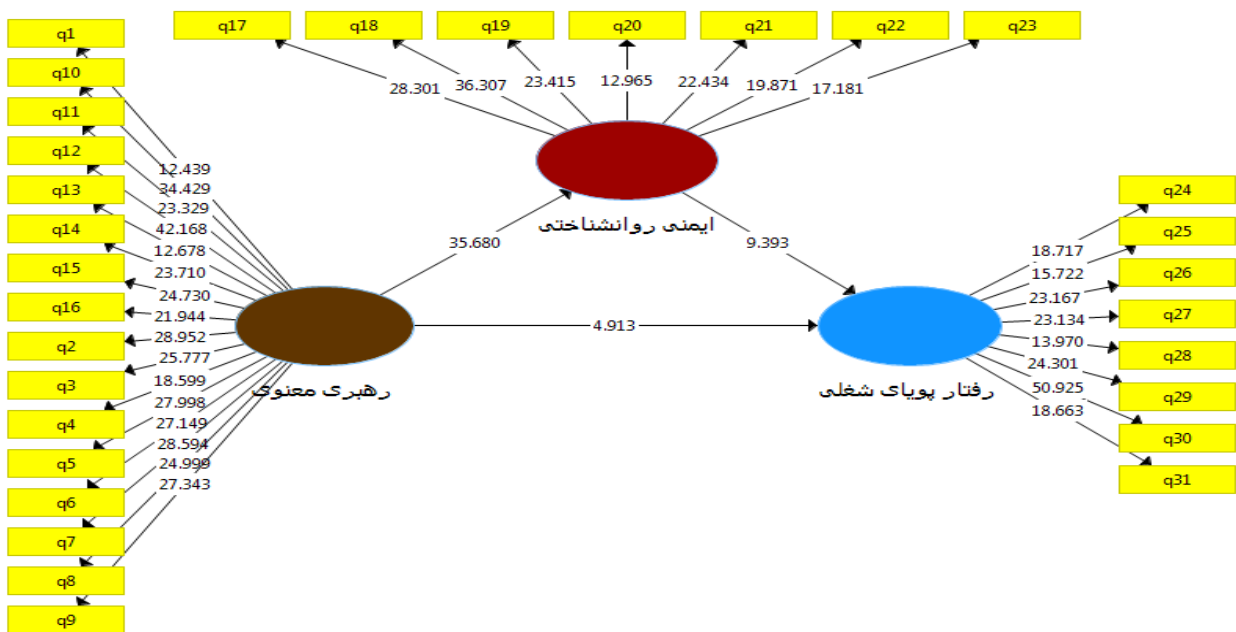
روابط موجود در مدل	مقدار بتا	آماره تی	سطح معنی‌داری
رهبری معنوی -> ایمنی روانشناختی	۰/۷۹۲	۳۵/۶۸۰	۰/۰۰۱
رهبری معنوی -> رفتار پویای شغلی	۰/۳۱۵	۴/۹۱۳	۰/۰۰۱
ایمنی روانشناختی -> رفتار پویای شغلی	۰/۵۵۲	۹/۳۹۳	۰/۰۰۱
رهبری معنوی -> رفتار پویای شغلی با نقش میانجی ایمنی روانشناختی	۰/۵۸۱	۹/۰۵۵	۰/۰۰۱





شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش در حالت تخمین استاندارد

Figure 2. The tested model in the standard estimation mode



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش در حالت اعداد معنی‌داری

Figure 3. The tested model in the significant numbers mode

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، مطالعه رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش با نقش میانجی ایمنی روانشناختی بود. نتایج پژوهش نشان داد رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری معنوی و ایمنی روانشناختی وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش فرایزر^۱ و همکاران (۲۰۱۷) و چن^۲ و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۱۳ و ۱۴). امروزه بدون تردید موفقیت هر سازمانی به کیفیت عملکرد نیروی انسانی آن وابسته است. بخش قابل توجهی از عملکرد کارکنان متأثر از عوامل درون سازمان خود

1. Frazier
2. Chen



بوده و محیط کاری کارکنان به عنوان بخشی از عوامل درون سازمانی همواره با چالش‌ها و تغییرات گسترده‌ای همراه است. برای موفقیت در چنین محیطی نیاز است تا کارکنان همواره با تقویت دانش، توانمندی‌ها و مهارت‌های خود، قدرت تطبیق‌پذیری خود را برای مقابله با مشکلات و چالش‌های کاری افزایش دهند. در این بین، ارزیابی کارکنان از محیط کاری خود و کیفیت آن می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای شغلی آن‌ها ایفا نماید. ایجاد یک محیط کاری مناسب و حمایت‌گرا می‌تواند احساسات و عواطف مثبتی را به کارکنان القاء نموده و مشارکت و همکاری آن‌ها را برای ایجاد محیط کاری امن و ایمن برای خود و سایر همکاران افزایش دهد. شکل‌گیری جو ایمنی روانشناختی در محیط شغلی کارکنان موجب خواهد شد تا آن‌ها بدون نگرانی مشکلات و مسائل شغلی و همچنین راه‌حل‌های آن‌ها را با همکاران خود مطرح نموده و به شکل مشارکتی برای حل آن‌ها اقدام نمایند. بدون تردید نقش مدیران در شکل‌گیری چنین فضای کاری مثبتی بسیار با اهمیت بوده و استفاده مدیران از یک شیوه رهبری مناسب همچون رهبری معنوی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد یک محیط کاری با سطوح بالایی ایمنی روانشناختی ایفا نماید. نتایج پژوهش فرایزر و همکاران (۲۰۱۷) نیز در این خصوص نشان داد که استفاده مدیران از شیوه‌های رهبری مثبت‌گرا همچون رهبری معنوی می‌تواند پیامدهایی همچون تقویت تعاملات بین مدیران و کارکنان، افزایش اعتماد بین طرفین، افزایش استقلال شغلی کارکنان، وضوح نقش و ایجاد یک محیط حمایتی را به همراه داشته باشد که وجود این عوامل برای توسعه جو ایمنی روانشناختی در درون سازمان ضروری است (۱۴). از سوی دیگر، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از شیوه رهبری معنوی ضمن توسعه ارزش‌های معنوی، زمینه لازم را برای ایجاد محیط شغلی ایمن از نظر روانشناختی فراهم سازند که این امر می‌تواند به برآورده شدن نیازهای شغلی کارکنان همچون رشد، پیشرفت، خلاقیت و نوآوری منجر گردد. در چنین شرایطی، مدیران می‌توانند با استفاده از اصول رهبری معنوی شبکه‌های ارتباطی بین کارکنان را توسعه داده و با ایجاد احترام و اعتماد متقابل بین آن‌ها، میزان خطرپذیری و مسئولیت‌پذیری آن‌ها را افزایش دهند. در همین راستا، چن و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رهبری معنوی اثری مثبت بر ایمنی روانشناختی محیط کاری شرکت‌های تولید انرژی در کشور چین دارد که این محققان در تبیین این نتیجه چنین بیان می‌کنند که تأکید رهبران معنوی بر عشق، محبت و نوع دوستی موجب می‌شود تا اعتماد عاطفی بین کارکنان شکل گرفته و حس قدردانی و پذیرش در آن‌ها تقویت گردد که این امر موجب می‌شود تا با ایجاد یک محیط روانشناختی ایمن، انگیزه کارکنان برای خطرپذیری در فرایندهای کاری بیشتر شده و میزان ترس و نگرانی آن‌ها از انجام کارهای جدید و بدیع کاهش یابد (۱۳).

یافته‌های پژوهش نشان داد، رابطه بین رهبری معنوی و رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی مثبت و معنی‌دار است. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های ژن فانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۶) و چن و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۲۵، ۱۳). امروزه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌های آموزشی همچون ادارات آموزش و پرورش کارکنان آن‌ها هستند. استفاده مناسب از توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان در سازمان‌های آموزشی می‌تواند به رفع بسیاری از مشکلات آن‌ها کمک نماید و در این بین نقش مدیران به عنوان رهبران سازمانی بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که نتایج برخی از تحقیقات انجام شده در این خصوص همچون تحقیق وانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۹) نشان داده است که اثربخشی عملکرد کارکنان به شیوه رهبری مدیران آن‌ها بستگی دارد (۲). از سوی دیگر، یافته‌های برخی پژوهش‌های دیگر نشان داده‌اند که استفاده رهبران از یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری معنوی می‌تواند موجب شکل‌گیری رفتارهای فرانشی مثبت از جمله رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان گردد (۵). نتایج پژوهش ژن فانگ و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان داد که شیوه رهبری معنوی از طریق افزایش سرمایه روانشناختی و خودکارآمدی سازمانی موجب افزایش رفتار پویای شغلی کارکنان می‌شود (۲۵). رفتار پویای شغلی نیز یک رفتار فرانشی است که توسعه و تقویت آن در کارکنان می‌تواند پیامدهای مثبت شغلی و سازمانی را به همراه داشته باشد. رفتار پویای شغلی موجب می‌شود تا کارکنان با ایجاد تغییر در خود و کسب دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید، میزان اثرگذاری و نقش آفرینی خود را متناسب با الزامات شغلی خود افزایش دهند؛ همچنین توسعه این رفتار شغلی مثبت در کارکنان موجب

1. Zhenfang

2. Wang



می‌شود تا آن‌ها با تفکری آینده‌نگرانه مشکلات شغلی احتمالی را پیش‌بینی نموده و با داشتن طرح و برنامه برای رفع آن‌ها از روش‌های خلاقانه و نوآورانه استفاده نمایند. کارکنان با داشتن سطوح بالایی از پویایی شغلی با افزایش انگیزش درونی خود، ابتکار عمل را در محیط شغلی خود بر عهده گرفته و بدون منتظر بودن برای کسب دستور از مدیران، تغییرات محیط کاری خود را به منظور بهبود و ارتقاء عملکرد شغلی مدیریت می‌نمایند. بدون تردید توسعه رفتار پویای شغلی در کارکنان به رفتارهای مدیران و نگرش آن‌ها در قبال نیروی انسانی خود بستگی دارد و استفاده مدیران از یک شیوه رهبری حمایت‌گرا و انسانی مانند رهبری معنوی، که اساس آن توجه به نیازهای ذاتی نیروی انسانی است، می‌تواند در این زمینه موثر باشد و نتایج برخی پژوهش‌های انجام شده در این خصوص مانند پژوهش چن و همکاران (۲۰۱۹) اثر مثبت رهبری معنوی بر رفتار پویای شغلی کارکنان را تأیید نموده‌اند (۱۳). استفاده مدیران از این شیوه رهبری می‌تواند خواسته‌های ذاتی کارکنان از جمله رشد و توسعه، استقلال شغلی، انگیزش شغلی، توسعه خودکارآمدی و افزایش اعتماد به نفس را برآورده سازد که این موارد برای افزایش پویایی شغلی کارکنان در محیط کاری خود لازم و ضروری هستند؛ همچنین مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از شیوه رهبری معنوی ضمن ایجاد یک محیط حمایتی، موانع پیش‌روی توسعه و تحول کارکنان را برطرف نموده و کارآیی آن‌ها را افزایش دهند. از سوی دیگر، به دلیل آن‌که رهبران معنوی بر اصول انسانی و اخلاقی تأکید می‌کنند، به کارکنان خود عشق می‌ورزند، برای آن‌ها ارزش قائل هستند، احساس تعلق و وابستگی را در بین آن‌ها تقویت می‌کنند، از طریق ایجاد ارزش‌های مشترک میزان مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهند، به کارکنان خود اعتماد نموده و در آن‌ها ایجاد انگیزه می‌کنند، استفاده مدیران از چنین شیوه رهبری می‌تواند به عنوان محرکی برای توسعه رفتار پویای شغلی کارکنان عمل نماید؛ چرا که چنین شیوه رهبری بر تغییر و دگرگونی متمرکز بوده و تلاش می‌کند تا مسئولیت تغییرات درون سازمان را به کارکنان محول نموده و خودکنترلی آن‌ها را در خصوص محیط کاری خود افزایش دهد.

نتایج نشان داد رابطه بین ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی مثبت و معنی‌دار است. این نتیجه با نتایج تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۹)، بنی-ملحم^۱ و همکاران (۲۰۲۱) و کیم^۲ (۲۰۲۱) همخوانی دارد (۱۲، ۱۳، ۲۲). امروزه الزامات شغلی کارکنان در هر سازمانی از جمله سازمان‌های آموزشی به شدت تغییر یافته است. در چنین شرایطی، از کارکنان انتظار می‌رود تا وظایف شغلی متفاوتی انجام دهند و فرایندهای کاری را متناسب با شرایط محیط درون و بیرون سازمان خود تغییر دهند. همچنین برای کسب موفقیت بیشتر در چنین وضعیتی، نیاز است تا کارکنان رفتارها و اقدامات فرآینشی جدیدی را در شغل خود انجام دهند؛ رفتارها و اقداماتی که متناسب با نیازهای فزاینده محیط کاری آن‌ها بوده و به موفقیت بیشتر آن‌ها کمک نمایند. یکی از رفتارهای فرآینشی که انتظار می‌رود کارکنان سازمان‌ها آن را پذیرفته و اجرا نمایند، رفتار پویای شغلی است. رفتار پویا یک رفتار مثبت شغلی است که می‌تواند به پیامدهای مثبتی همچون نوآوری در عملکرد کارکنان منجر گردد (۳۵). کارکنانی که دارای رفتار پویای شغلی هستند خود شروع کننده تغییرات هستند، اعتماد بالایی به توانایی‌های خود دارند، از ابتکار عمل خود برای بررسی محیط کار استفاده می‌کنند تا فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی نمایند، از منابع شغلی موجود به بهترین شکل استفاده می‌کنند، کوشش بیشتری را صرف غلبه بر مشکلات و دستیابی به اهداف شغلی نموده و همواره تلاش می‌کنند تا با اتخاذ تصمیمات مناسب بهترین عملکرد شغلی خود را به نمایش بگذارند. تقویت رفتار پویای شغلی در کارکنان موجب خواهد شد تا میزان تعهد، مسئولیت‌پذیری و نقش‌آفرینی آن‌ها در شغل خود بیشتر گردد که این امر می‌تواند در گذر زمان موفقیت شغلی آن‌ها را تضمین نماید. با توجه به این‌که نتایج تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که رفتار پویای شغلی کارکنان می‌تواند موجب افزایش موفقیت شغلی آن‌ها گردد (۳۳) توجه به عوامل موثر بر آن و ایجاد زمینه مناسب برای توسعه چنین رفتارهایی در محیط شغلی کارکنان سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. اساس رفتار پویای شغلی آینده‌نگری و گرایش به تغییر است و کارکنان خود شروع کننده تغییرات شغلی هستند، لذا ایجاد یک محیط سازمانی ایمن از نظر روانشناختی که کارکنان بتوانند بدون نگرانی تغییرات شغلی خود را برنامه‌ریزی و اجرا نمایند و از پیامدهای منفی شکست‌های احتمالی در اجرای روش‌های کاری

1. Bani.Melhem

2. Kim



جدید نگران نباشند، می‌تواند محرکی برای شروع چنین رفتارهایی در نظر گرفته شود. نتایج پژوهش کیم (۲۰۲۱) در این خصوص نشان داد که ادراک ایمنی روانشناختی اثری مثبت بر رفتار پویای شغلی کارکنان هتل‌های پنج ستاره در کره جنوبی دارد (۱۲). به گفته ادموندسن و لی^۱ (۲۰۱۴) مهم‌ترین اصل در ایمنی روانشناختی این است که کارکنان به دلیل بازگو کردن ایده‌ها و نظرات خود در خصوص مسائل کاری و همچنین مطرح کردن سئوالات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات و اشتباهات موجود در سازمان تنبیه یا تحقیر نخواهند شد (۱۵). زمانی که کارکنان احساس کنند که محیط کاری آن‌ها دارای سطوح بالایی از ایمنی روانشناختی است آن‌ها می‌توانند بدون ترس و با خطرپذیری بیشتر تغییراتی در فرایندهای کاری خود ایجاد نمایند، برای مشکلات احتمالی شغل خود برنامه‌ریزی کنند، دانش و مهارت‌های خود را با همکاران به اشتراک بگذارند، از اشتباهات کاری خود کسب تجربه نمایند، از روش‌های جدید برای حل مشکلات شغلی خود استفاده نمایند و برای بهبود عملکرد خود از همکاران و مدیران خود طلب بازخورد نمایند که این عوامل می‌توانند پویایی آن‌ها را در شغل خود افزایش دهند. همچنین وجود یک محیط سازمانی با سطوح بالایی از ایمنی روانشناختی موجب خواهد شد تا کارکنان بدون نگرانی ایده‌ها، نظرات، پیشنهادات و نگرانی‌های خود را در خصوص مسائل و موضوعات شغلی با مدیران خود به بحث گذاشته و حمایت آن‌ها را جلب نمایند که این امر می‌تواند به عنوان یک عامل انگیزشی عمل کرده و احتمال درگیر شدن کارشناسان در رفتار پویای شغلی را افزایش دهد.

بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد، رابطه رهبری معنوی با رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش با نقش میانجی ایمنی روانشناختی مثبت و معنی‌دار است. این نتیجه با نتایج پژوهش چن و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۱۳). امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود و کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود به کارکنانی شایسته، توانمند، مسئولیت‌پذیر و متعهد نیاز دارند. در این راستا، نیاز است تا مدیران به عنوان رهبران سازمانی، با شناسایی نیازها و خواسته‌های کارکنان، زمینه لازم را برای رشد، پیشرفت و موفقیت شغلی آن‌ها را فراهم سازند (۲). بر این اساس، استفاده مدیران از شیوه رهبری معنوی که مبتنی بر نیازهای کارکنان است موجب خواهد شد تا ارزش‌هایی معنوی و انسانی همچون ایمان، معرفت، مهربانی، احترام، آرمان‌گرایی و صداقت در محیط کاری کارکنان نهادینه شده و زمینه لازم برای برآورده شدن نیازهای ذاتی آن‌ها مانند یادگیری، رشد و توسعه، مشارکت، همکاری، مسئولیت‌پذیری فراهم گردد. از سوی دیگر، رهبران معنوی تلاش می‌کنند تا با پیاده‌سازی اصول اخلاقی و انسانی، عدالت سازمانی را نهادینه کرده و درگیر شدن کارکنان خود را در فرایندهای کاری و سازمانی افزایش دهند (۲۳)؛ همچنین رهبران معنوی می‌کوشند تا با تسهیل فرایندهای ارتباطی در درون سازمان، کیفیت روابط کاری کارکنان را با همکاران خود توسعه داده و سطح ایمنی روانشناختی شکل گرفته در درون سازمان را افزایش دهند. نومن و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در این خصوص بیان می‌کنند که بخش قابل توجهی از ایمنی روانشناختی شکل گرفته در هر سازمانی به نگرش‌ها، تصمیمات و اقدامات رهبران سازمان مرتبط است و رهبران می‌توانند با ایجاد شبکه‌های ارتباطی مناسب با کارکنان خود ضمن شناسایی نیازهای شغلی آن‌ها، آرامش روانی کارکنان را در درون سازمان ارتقاء دهند (۱۷). در چنین شرایطی، تعاملات شکل گرفته موجب افزایش اعتماد عاطفی بین طرفین شده و تبادل دانش، اطلاعات و مهارت‌ها افزایش خواهد یافت. از سوی دیگر، وجود چنین جوی موجب افزایش خطرپذیری کارکنان شده و تمایل آن‌ها را به انجام روش‌های کاری جدید و بدیع افزایش خواهد داد؛ چرا که این اطمینان در آن‌ها شکل می‌گیرد که مدیران و همکاران از چنین اقداماتی حمایت خواهند نمود و شکست احتمالی در این زمینه پیامدهای منفی برای آن‌ها به همراه نخواهد داشت. چن و همکاران (۲۰۱۹) در این خصوص بیان می‌کنند، زمانی که کارکنان احساس کنند که رهبران اصول معنوی را به شکلی درست در سازمان نهادینه نموده و جو ایمنی روانشناختی مناسبی در سازمان وجود دارد، تمایل کارکنان برای درگیر شدن در رفتارهای مثبت شغلی مانند رفتار پویای شغلی افزایش خواهد یافت (۱۳). چنین وضعیتی، موجب خواهد شد تا کارکنان با کسب حمایت از مدیران و همکاران نقش فعال‌تری در محیط کاری خود ایفا نموده و با افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود آغازگر تغییرات در فرایندها، رویه‌ها و محیط کاری خود شوند که این امر می‌تواند به تطبیق

1. Edmondson and Lei

2. Newman



بهبتر و سریع‌تر آن‌ها با شرایط کاری مختلف و بهبود عملکرد شغلی منتهی گردد.

در نهایت، از این پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد بهره‌گیری مدیران ادارات آموزش و پرورش از شیوه رهبری معنوی می‌تواند موجب افزایش ادراک ایمنی روانشناختی و رفتار پویای شغلی در کارشناسان تربیت‌بدنی شده و به موفقیت شغلی آن‌ها منجر گردد. در همین راستا؛ ایجاد چشم‌انداز مشترک بین مدیران ادارات آموزش و پرورش و کارشناسان تربیت‌بدنی، ترویج اصول معنوی همچون صداقت، نوع دوستی، احترام و همدلی از سوی مدیران ادارات آموزش و پرورش، تقویت روابط بین کارشناسان تربیت‌بدنی با همکاران خود، توسعه فرهنگ مشارکتی در محیط کاری کارشناسان، ایجاد فضایی باز برای بیان عقاید، تفکرات و پیشنهادات کارشناسان تربیت‌بدنی، ارائه بازخورد در خصوص اشتباهات کاری کارشناسان تربیت‌بدنی و بکارگیری ابزارهای تشویقی برای کارشناسانی که خطرپذیری بیشتری دارند و همواره روش‌های کاری جدیدی را برای انجام وظایف شغلی خود استفاده می‌کنند پیشنهاد می‌گردد. در نهایت از نتایج این مطالعه و همچنین نتایج سایر مطالعات انجام شده در این خصوص می‌توان نتیجه‌گیری گرفت که عوامل درون سازمانی بسیاری وجود دارند که می‌توانند زمینه لازم برای شکل‌گیری رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی را فراهم سازند. در این مطالعه نقش رهبری معنوی و ایمنی روانشناختی در توسعه رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفت، اما سایر عوامل از جمله دادن استقلال شغلی، توسعه خودکارآمدی شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی و افزایش احساس شایستگی شغلی کارشناسان می‌توانند زمینه لازم برای توسعه رفتار پویای شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش را فراهم سازند که می‌توان آن را جزء محدودیت‌های این مطالعه بر شمرد.

ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش شرکت آزمودنی‌ها جهت تکمیل پرسش‌نامه‌ها کاملاً اختیاری بود. به منظور حفظ حقوق آزمودنی‌ها، به آن‌ها در خصوص اطلاعات حاصل از تحلیل داده‌ها اطمینان داده شد که این اطلاعات محرمانه خواهد بود و غیرقابل شناسایی بودن افراد نیز تضمین گردید؛ همچنین اصول امانت‌داری علمی در خصوص منابع مورد استفاده رعایت گردید.

حامی مالی

این پژوهش فاقد حامی مالی بوده و از منابع مالی هیچ سازمانی استفاده ننموده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع

تعارض منافی در این پژوهش وجود نداشته است.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمامی افرادی قدردانی می‌نمایند که در این پژوهش همکاری داشتند.

منابع

1. Wulandari RW, Supriyanto S, Qomaruddin MB, Damayanti NA, Laksono AD. Role of leaders in building organizational readiness to change: Case study at public health centers in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*. 2020;18(3):1-10.
2. Wang M, Guo T, Ni Y, Shang S, Tang Z. The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers Psychology*. 2019;9:1-10.
3. Yang F, Liu J, Wang Z, Zhang Y. Feeling energized: A multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance *Journal of Business Ethics*. 2017;67:1395-404.



4. Fry LW, Latham JR, Clinebell SK, Krahnke K. Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*. 2017;14(1):22-47.
5. Hunsaker WD. Spiritual leadership and work–family conflict: Mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*. 2021;50(1):143-58.
6. Fry LW, Hannah ST, Noel M, Walumbwa FO. Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*. 2011;22(2):259-70.
7. Hunsaker WD. Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: Relationship with Confucian values. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 2016;13:206-25.
8. Kaya A. The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences Theory & Practice*. 2015;15:597-606.
9. Milliman J, Gatling A, Kim JS. The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018;35:56-65.
10. Heidari Z, Kashtidar M, MirKazemi SO. Predicting organizational effectiveness base on spirituality at work on Sport and Youth's offices employees. *Sport Management Review*. 2015;29:159-74. **(Persian)**
11. Kawiana IGP, Dewi LKC, Hartati PS, Setini M, Asih D. Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021;8(1):1051-62.
12. Kim JE. Paradoxical leadership and proactive work behavior: The role of psychological safety in the hotel industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021;8(5):167-78.
13. Chen S, Jiang W, Zhang G, Chu F. Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers Psychology*. 2019;10:1-10.
14. Frazier ML, Fainshmidt S, Klinger RL, Pezeshkan A, Vracheva V. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*. 2017;70(1):113-65.
15. Edmondson AC, Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014;1(1):23-43.
16. Huang CC, Jiang PC. Exploring the psychological safety of R & D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization*. 2012;18(2):175-92.
17. Newman A, Donohue R, Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2017;27(3):521-35.
18. Loh MY, Idris MA, Dollard MF, Isahak M. Psychosocial safety climate as a moderator of the moderators: Contextualizing JDR models and emotional demands effects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2018;91(3): 620-44.
19. Rivera AE, Rodríguez-Aceves L, Mojarro-Duran BI. Enabling knowledge sharing through psychological safety in inter-organizational arrangements. *Journal of Knowledge Management*. 2020;25(5):1170-93.
20. Liu W, Zhang P, Liao J, Hao P, Mao J. Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*. 2016;54(1):130-47.
21. Kwon C, Han S, Nicolaides A. The impact of psychological safety on transformative learning in the workplace: A quantitative study. *Journal of Workplace Learning*. 2020;32(7):533-47.
22. Bani-Melhem S, Mohd Shamsudin F, Mazen Abukhait R, Quratulain, S. Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviors: A moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety. *Journal of Service Theory and Practice*. 2021;31(1):113-35.
23. Sharma PK, Kumra R. Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*. 2020;17(5):627-50.
24. Javed A, Hassan A, Arshad T. Influence of transformational leadership on proactive work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Governance and Management Review*. 2019;4(1):17-37.



25. Zhenfang Y, Qingwen C, Yu Z, Bosen Z. Is spiritual leadership one of the drivers of proactive behavior? Testing of a multiple mediating effects model. *Management Review*. 2016;28(11):191-202.
26. Garg N, Punia BK, Jain A. Workplace spirituality and job satisfaction: Exploring mediating effect of organization citizenship behavior. *The Journal of Business Perspective*. 2019;23(3): 287-96.
27. Widodo S, Suryosukmono G. Spiritual leadership, workplace spirituality and their effects on meaningful work: Self-transcendence as mediator role. *Management Science Letters*. 2021;11:2115-26.
28. Haque MJ, Nawaz MZ, Shaikh HA, Tariq MZ. Spiritual leadership and unit productivity: Does psychological need mediate the relationship between spiritual leadership and unit productivity? *Public Integrity*. 2021:DOI: 10.1080/10999922.2021.1957271.
29. Parker SK, Bindl UK, Strauss, K. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management & Organization*. 2010;36:827-56.
30. Grant AM, Ashford SJ. The dynamics of proactivity at work: Lessons from feedback-seeking and organizational citizenship behavior research. *Research in Organizational Behavior*. 2008;28:3-34.
31. Zhang MJ, Law KS, Lin B. You think you are big fish in a small pond? Perceived over qualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*. 2016;37(1):61-84.
32. Ghitulescu BE. Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review*. 2018;47(2): 294-318.
33. Smale A, Bagdadli S, Cotton R, Russo SD, Dickmann M, Dysvik A, Gianecchini M, Kaše R, Lazarova M, Reichel A, Rozo P, Verbruggen M. Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*. 2018;40(1):105-22.
34. Bohlmann C, Rudolph CW, Zacher H. Effects of proactive behavior on within-day changes in occupational well-being: The role of organizational tenure and emotion regulation skills. *Occupational Health Science*. 2021;5:277-306.
35. Segarra-Ciprés M, Escrig-Tena A, García-Juan, B. Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*. 2019;22(5):866-88.
36. Hu Y, Wu X, Zong Z, Xiao Y, Maguire P, Qu F, Wei J, Wang D. Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*. 2018;9:1-12.
37. Luo J, Zheng J. The impact of servant leadership on proactive behaviors: A study based on cognitive evaluation theory. *Psychology*. 2018;9:1228-44.
38. Javed B, Naqvi SMMR, Khan AK, Arjoon S, Tayyeb HH. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*. 2019;25(1):117-36.
39. Mostafa AMS, El-Motalib EAA. Servant leadership, leader-member exchange and proactive behavior in the public health sector. *Public Personnel Management*. 2019;48(3):309-24.
40. Bilal M, Chaudhry S, Amber H, Shahid M, Aslam S, Shahzad K. Entrepreneurial leadership and employees' proactive behavior: Fortifying self-determination theory. *Journal of Open Innovation: Technology, Marketing and Complexity*. 2021;7:1-15.
41. Huang X, Lai C. Connecting formal and informal workplace learning with teacher proactivity: A proactive motivation perspective. *Journal of Workplace Learning*. 2020;32(6):437-56.
42. Taghizadeh H, Esfahani Nia A, Ghorbani S. Role of learning-oriented organizational climate in job proactive behavior with mediating role of job resilience in physical education experts of education departments. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2021;8(1):73-92. **(Persian)**
43. Fazli M. The effect of spiritual leadership style on improving organizational communication and creating organizational empathy in Fars Province Agricultural Bank. M A Thesis, Islamic Azad University of Shiraz, 2016;93. **(Persian)**



44. Darini N. Effect of learning orientation on team learning of Golestan province physical education teachers with mediating role of psychological safety. M A Thesis, Islamic Azad University of Azadshahr, 2021;84. **(Persian)**
45. Siros Rad M. The effect of proactive personality, management support and organizational climate of innovation on proactive behavior in physical education teachers of Golestan province. M A Thesis, Islamic Azad University of Azadshahr, 2021;91. **(Persian)**

